



управление персоналом

Определение управления человеческими ресурсами:

заключается в совокупности мероприятий, направленных на обеспечение, развитие, мотивацию и удержание человеческих ресурсов.



Заключается в совокупности мероприятий, направленных на обеспечение, развитие, мотивацию и удержание человеческих ресурсов в рамках организации с целью максимально эффективного достижения её целей и удовлетворения потребностей сотрудников.

Управление человеческим ресурсом

Многие специалисты в данной области определяют управление человеческими ресурсами следующим образом:

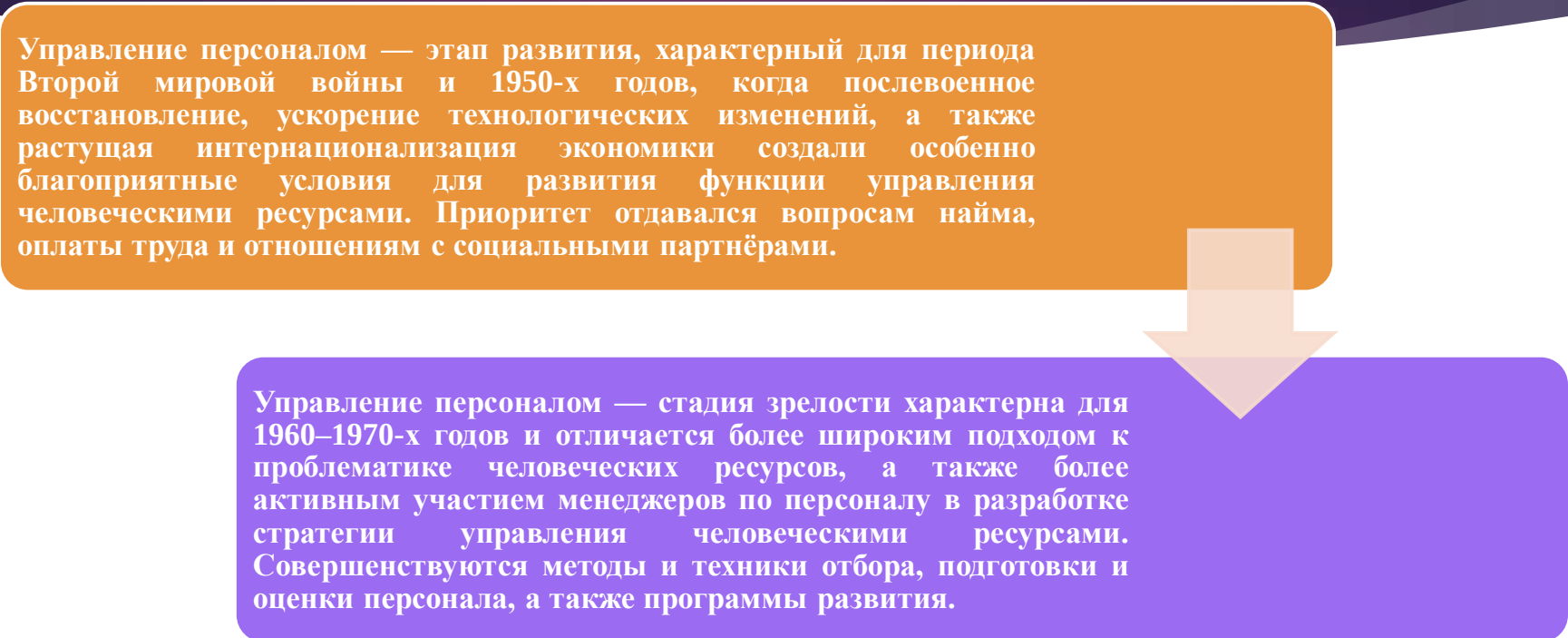
- ▶ включает все виды деятельности, ориентированные на человеческий фактор, с целями: разработка, проектирование, оптимальное использование, поддержание и социально-гуманитарное развитие;
- ▶ совокупность мероприятий, связанных с обеспечением оптимального использования человеческих ресурсов в интересах организации, каждого отдельного человека и общества в целом;
- ▶ комплекс мероприятий, направленных на эффективное использование «человеческого капитала» для достижения организационных целей, одновременно с обеспечением условий, гарантирующих удовлетворение потребностей сотрудников;
- ▶ совокупность решений, влияющих на отношения между основными социальными партнёрами — работодателем и работниками — с целью повышения производительности и эффективности экономической деятельности;
- ▶ представляет собой комплекс междисциплинарных мер, касающихся подбора персонала, отбора, приёма на работу, использования путём эргономичной организации труда, материального и морального стимулирования, вплоть до момента прекращения трудового договора.

Эволюция управления человеческими ресурсами

Эмпирический этап характерен для самых ранних времён и охватывает развитие данной сферы до конца XIX века. Собственник является единственным владельцем капитала и организатором труда. Этот этап основан на интуиции, традициях и личном опыте. Деятельность осуществлялась путём многократных проб, без планирования и предварительной подготовки; проблемы решались по мере их возникновения, с ориентацией на адаптацию к ситуациям, возникающим в конкретный момент.

Этап благосостояния или процветания характеризуется процессом удвоения функций, поскольку техническая и организационная стороны деятельности всё больше передаются так называемым «управляющим капиталом», которые сами не владеют капиталом. Эти лица занимаются улучшением условий труда, обеспечением различных льгот (столовые, медицинские программы, пособия по болезни).

Администрирование персонала — это этап развития функции управления персоналом, который можно отнести ко времени между двумя мировыми войнами. В сфере человеческих ресурсов появляются новые требования, обусловленные ростом размеров организаций и усложнением их деятельности. Развитие профсоюзов и трудового законодательства в 1930-е годы привело к всё более активному вовлечению организаций в коллективные переговоры, администрирование трудовых соглашений и урегулирование требований работников.



Управление персоналом — этап развития, характерный для периода Второй мировой войны и 1950-х годов, когда послевоенное восстановление, ускорение технологических изменений, а также растущая интернационализация экономики создали особенно благоприятные условия для развития функции управления человеческими ресурсами. Приоритет отдавался вопросам найма, оплаты труда и отношениям с социальными партнёрами.



Управление персоналом — стадия зрелости характерна для 1960–1970-х годов и отличается более широким подходом к проблематике человеческих ресурсов, а также более активным участием менеджеров по персоналу в разработке стратегии управления человеческими ресурсами. Совершенствуются методы и техники отбора, подготовки и оценки персонала, а также программы развития.

Управление человеческими ресурсами — первый этап

Этот этап характерен для 1980-х годов, когда в американских университетах появляется концепция «управления человеческими ресурсами». Задачи этого периода всё больше ориентированы на определение человеческого измерения организационных изменений, на уделение повышенного внимания вовлечённости сотрудников, а также на интеграцию стратегий в области управления человеческими ресурсами в общую стратегию организации. Функции по управлению персоналом придаётся такой же статус, как и другим функциям организации.



Управление человеческими ресурсами — второй этап

Он начался в начале 1990-х годов, когда была подчеркнута необходимость продвижения преимуществ исключительно в команде и формирования «климата согласия». Особое внимание уделяется вопросам мотивации и коммуникации, а также относительно новым концепциям, таким как: управление вознаграждением, управление корпоративной культурой, оплата, связанная с результативностью, и развитие управленческих навыков.

Методы, используемые для определения потребности в персонале

Метод регрессии

- который устанавливает определённые связи между численностью работников (в качественном и количественном аспектах) и некоторыми показателями предприятия (объём продаж, объём производства, добавленная стоимость и т.д.). Исходя из этих связей, прогнозируется потребность в персонале на будущие периоды с учётом плановых показателей предприятия.

Анализ тенденций

- метод, который оценивает предполагаемые потребности в персонале с учётом прошлых изменений и тенденций, связанных с численностью работников, структурой персонала и т.д. Получаются общие оценки вероятной потребности в персонале на основе данных за прошлые периоды. Следует учитывать, что эти данные основаны на прошлых тенденциях, которые могут измениться в будущем.

Оценка потребности в персонале каждым руководителем по иерархии

- Этот метод предполагает, что на уровне каждого рабочего подразделения, производственного звена и отдела проектирования соответствующие руководители по иерархии оценивают потребности в персонале на будущие периоды с учётом специфики выполняемой деятельности. Эти оценки вероятных потребностей в персонале должны быть согласованы и интегрированы в общую стратегию предприятия.

Анализ преемственности

- это метод прогнозирования обеспечения персоналом для определённых категорий и должностей с использованием диаграмм замещения/преемственности. Эти диаграммы представляют собой планы замещения, разработанные для выявления потенциальных изменений в кадровых позициях, отбора последующих кандидатов, продвижения сотрудников, а также для обеспечения видения замещения (увольнение, выход на пенсию) для каждого подразделения организации.

Оценка потребности в персонале на основе производительности труда

- Потребность в человеческих ресурсах по сути является производным спросом, который зависит в первую очередь от потребности в товарах и услугах, производимых работниками. Таким образом, если спрос на продукт или услугу возрастает, как правило, увеличивается и спрос на человеческие ресурсы.

Методы, используемые при анализе должности

Наблюдение

заключается в том, что аналитик непосредственно на рабочем месте наблюдает за выполнением работы сотрудником. Основная цель — получить максимально полную информацию о задачах, связанных с данной должностью, в их последовательности.



Преимущества наблюдения:

- это единственный способ, позволяющий напрямую получить информацию о работе, выполняемой на анализируемой должности;

- повышает доверие как руководства предприятия, так и сотрудника, поскольку информация собирается непосредственно на месте, а не в офисе.



Недостатки наблюдения:

- сопротивление сотрудника анализу должности;

- выделенного времени для наблюдения может оказаться недостаточно.

Интервью

- заключается в получении информации напрямую от сотрудников, занимающих определённую должность, и их руководителей. Чаще всего используется структурированная форма интервью, в которой информация фиксируется логично и систематично.

Групповые интервью

- Могут проводиться и такие интервью с участием опытных членов трудового коллектива, а также их руководителей. Хотя групповые интервью являются дорогостоящими, так как требуют присутствия специалистов в области управления персоналом в качестве посредников, а также определённого числа сотрудников, они позволяют собрать вместе людей с большим опытом работы.

- 
- ▶ **Набор персонала** — это процесс обеспечения достаточного количества квалифицированных кандидатов, из которых будут отобраны те, кто наилучшим образом соответствует требованиям для замещения необходимых должностей в организации.
 - ▶ Различают источники:
 - ▶ **внутреннего набора;**
 - ▶ **внешнего набора.**

Внутренние источники набора персонала

Преимущества: Хорошее знание возможностей кандидата для замещения должности; Более точная оценка навыков кандидата; Снижение затрат для некоторых должностей; Мотивация к высокой производительности; Обеспечение нормальной последовательности карьерного продвижения; Приём на работу строго в соответствии с потребностями.

Недостатки: В случае быстрого расширения с внедрением новой техники возможно, что текущие сотрудники не смогут справиться с задачами, а при продвижении на новые должности им потребуется достаточно времени для обучения и адаптации; Возможность появления психологических и моральных проблем у тех, кто не был повышен; Возникновение внутренних «политических» интриг ради продвижения; Продвижение изнутри вызывает цепочку вакансий, что создаёт необходимость набора персонала и для замещения должностей, освободившихся в результате этой цепочки, вплоть до самого низкого уровня.

Внешние источники набора персонала

Преимущества: Способствуют притоку новых идей, поощряя развитие предприятия; Позволяют сэкономить на затратах на обучение для предприятия (приходят уже подготовленные специалисты); Люди, пришедшие извне и не имеющие обязательств перед внутренними сотрудниками, могут быть более объективными; Наиболее часто используются в промышленных предприятиях.

Недостатки: Возможно, не будет выбран наиболее подходящий кандидат для должности; Может вызвать моральные и психологические проблемы у внутренних кандидатов; Более длительное время «адаптации» или ориентации нового сотрудника; Более высокая стоимость, связанная с поиском на рынке труда.

Первичное отборочное интервью. Заполнение анкеты о приёме на работу.

Первичное отборочное интервью проводится, в некоторых случаях, до того, как соискатель заполняет анкеты на приём на работу, с целью определить, есть ли у него шанс быть выбранным на вакантную должность. В ходе интервью задаются вопросы, позволяющие определить, в какой мере кандидат соответствует определённым требованиям и условиям для выполнения обязанностей предлагаемой должности. Темы, затрагиваемые в таком интервью, включают: интерес соискателя к должности; желаемое место работы; ожидаемая заработная плата; готовность к работе; минимально необходимая квалификация и другие аспекты. На основании полученных ответов кандидаты оцениваются для определения, подходят ли они для дальнейшего участия в процессе отбора. Заполнение анкеты о приёме на работу осуществляется кандидатами, принятыми после отборочного интервью, и представляет собой способ сбора информации о кандидатах в организованной, стандартизированной форме. Цели анкеты на приём на работу: регистрация кандидатов, желающих занять определённую должность (пост); предоставление интервьюеру профиля каждого соискателя в качестве исходной базы для проведения интервью; фиксация основных данных о лицах, которые становятся сотрудниками; использование для анализа процесса отбора.

Оценка набора и отбора персонала

- ▶ По завершении процесса набора и отбора персонала важно провести оценку затраченных усилий, а также выявить результаты и эффективность использования времени и финансовых средств. В этом смысле анализируются различные аспекты, выраженные в виде показателей и индикаторов:
- ▶ количество соискателей / кандидатов;
- ▶ качество кандидатов;
- ▶ стоимость одного принятого на работу соискателя / кандидата;
- ▶ коэффициент отбора;
- ▶ коэффициент набора;
- ▶ время, затраченное на приём на работу;
- ▶ средняя продолжительность работы;
- ▶ оценка качества работы рекрутеров.

Мотивационные факторы

- ▶ Факторы, определяющие мотивацию сотрудника для достижения хороших результатов, можно сгруппировать следующим образом (рис. 8.1):
- ▶ **Внутренние или индивидуальные факторы**, среди которых: восприятие задач, установки, потребности, интересы, поведение, система ценностей и др.
- ▶ **Внешние или организационные факторы**, а именно: система оплаты труда и стимулирования, чёткое определение задач, рабочая группа, система контроля и надзора, внутренняя система коммуникации, свободное время и др.
- ▶ **потребность** — необходимость, нужда;
- ▶ **установка** — склад характера или способ поведения человека, поведение;
- ▶ **интерес** — стремление добиться успеха, получить преимущество, усердие, прилагаемое в какой-либо деятельности для удовлетворения определённых потребностей;
- ▶ **поведение** — манера вести себя, определённая линия поведения;
- ▶ **ценность** — совокупность качеств, придающих значимость вещи или человеку; мера или степень, в которой кто-то или что-то ценится; важность, значимость, достоинство, заслуга.

Принципы разработки должностных инструкций

- ▶ Определение наименования каждой должности в соответствии с Единым классификатором государственных должностей;
- ▶ Определение специфических задач для каждой позиции в структуре организации;
- ▶ Проведение интервью с каждым сотрудником, занимающим должность, для которой будет разработана должностная инструкция, с целью уточнения обязанностей, функций, выполняемых работ, а также требований к должности;
- ▶ Непосредственная разработка должностных инструкций;
- ▶ Представление каждой должностной инструкции руководству учреждения и её утверждение;
- ▶ Ознакомление сотрудников с должностными инструкциями;
- ▶ Подписание должностных инструкций сотрудниками.



Законодательство Республики Молдова в
области управления человеческими ресурсами

Типовое положение о подразделении по работе с человеческими ресурсами, утверждённое Постановлением Правительства № 201/2009;
Постановление Правительства № 201 от 11 марта 2009 года «О реализации положений Закона № 158-XVI от 4 июля 2008 года о государственной должности и статусе государственного служащего»;
Постановление № 724 от 13 июня 2003 года «О службе по работе с человеческими ресурсами в составе органов центральной и местной публичной администрации».

СПАСИБО